

***WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI MODERATOR PENGARUH  
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR***

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Psikologi**



**Disusun Oleh :**

**RATH AGUSTIN RACHMANINGRUM  
NIM : 201610440211002**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
Juli 2019**

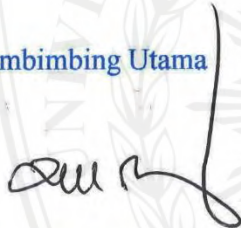
**WORK ENGAGEMENT SEBAGAI MODERATOR PENGARUH PERSEPSI  
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOUR**

**RATIH AGUSTIN RACHMANINGRUM**  
**201610440211002**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Kamis/22 Agustus 2019

Pembimbing Utama



**Dr. Tulus Winarsunu**

Direktur  
Program Pascasarjana

Pembimbing Pendamping

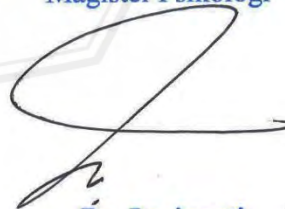


**Dr. Nida Hasanati**

Ketua Program Studi  
Magister Psikologi



**Akhsanul Ummam, Ph.D.**



**Dr. Iswinarti**

# TESIS

**RATIH AGUSTIN RACHMANINGRUM**  
**201610440211002**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada hari/tanggal, Kamis/**25 Juli 2019**  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister Psikologi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## **SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Ketua / Penguji : Dr. Tulus Winarsunu**  
**Sekretaris / Penguji : Dr. Nida Hasanati**  
**Penguji : Dr. Iswinarti**  
**Penguji : Dr. Djudiyah**



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **RATIH AGUSTIN RACHMANINGRUM**

NIM : **201610440211002**

Program Studi : **Magister Psikologi Sains**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **WORK ENGAGEMENT SEBAGAI MODERATOR PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 22 Juli 2019

nyatakan,  
  
**RATIH AGUSTIN R**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur bagi kehadiran Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir (Tesis) yang berjudul “*Work Engagement* sebagai moderator pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*”. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Psikologi di Universitas Muhammadiyah Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan oleh beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih secara khusus kepada:

1. Drs. H. Fauzan, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Dr. Akhsanul In'am, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Dr. Iswinarti, M.Psi selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi.
4. Dr. Tulus Winarsunu, M.Si selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan mulai dari pengerjaan proposal hingga tesis.
5. Dr. Nida Hasanati, M.Si selaku dosen pembimbing pendamping yang juga telah memberikan bimbingan dan motivasi dalam pengerjaan tesis.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar Direktorat Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
7. Seluruh staf administrasi Direktorat Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
8. Pihak Staf Universitas Merdeka Malang sebagai subyek yang telah bersedia membantu penelitian ini.
9. Keluarga tercinta, suami dan anak-anak yang selalu memberi cinta kasih dan motivasi serta mama dan adik-adik yang telah mendukung.
10. Seluruh teman-teman Magister Psikologi angkatan 2016 khususnya kelas B Sains yang memberi kehangatan dalam kebersamaan.
11. Teman-teman istimewa yang terlibat dalam penyempurnaan tesis ini.

Semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat-Nya atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas akhir ini masih terdapat banyak kekurangan dan kesempurnaan. Oleh sebab itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai masukan kedepannya supaya lebih baik, sehingga tulisan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya mahasiswa Program Studi Magister Psikologi.

Malang, 22 Juli 2019

Ratih Agustin Rachamningrum



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
 <b>LATAR BELAKANG .....</b>	 <b>1</b>
 <b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	5
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behaviour</i> .....	7
Moderasi <i>Work Engagement</i> pada pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	8
 <b>METODE PENELITIAN</b>	
Desain Penelitian .....	10
Subyek Penelitian .....	10
Prosedur Penelitian .....	11
Pengukuran .....	11
Analisa Data .....	12
 <b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
Hasil Penelitian .....	12

Hasil Deskripsi Variabel .....	13
Uji Hipotesis .....	14
Pembahasan .....	14
 <b>KESIMPULAN</b>	
Kesimpulan dan Implikasi .....	16
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 18
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>22</b>





## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Demografis Penelitian	11
Tabel 2. Nilai Rata-rata, Standar Deviasi dan Korelasi antar Variabel .....	13
Tabel 3. Hasil Regresi .....	13



## DAFTAR GAMBAR

Kerangka Konsep .....	9
-----------------------	---



## DAFTAR LAMPIRAN

Skala Penelitian .....	23
Reliabilitas Skala OCB .....	28
Reliabilitas Skala Persepsi Dukungan Organisasi .....	29
Reliabilitas Skala <i>Work Engagement</i> .....	30
Statistik Deskriptif .....	32



**WORK ENGAGEMENT SEBAGAI MODERATOR PENGARUH PERSEPSI  
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOUR***

**Ratih Agustin Rachmaningrum**  
**201610440211002**  
ratihrahmaning@gmail.com

**Abstrak**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui *work engagement* sebagai variabel moderasi pada pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Subjek dalam penelitian adalah staf di Universitas Merdeka Malang berjumlah 115 menggunakan teknik *purposive sampling*. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah skala. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur OCB menggunakan alat ukur *Organizational Citizenship Behaviour Measures* yang dikembangkan oleh Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, persepsi dukungan organisasi diukur Menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* yang dikembangkan oleh Rhoades & Eisenberger, sedangkan *Work Engagement* diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang dikembangkan Schaufeli, Salanova, Bakker, & Ales-rom. Analisis data yang digunakan adalah *Moderated Multiple Regression*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memoderasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB ( $B=0.94$ ,  $p=0,05$ ).

Kata kunci: *organizational citizenship behaviour*, persepsi dukungan organisasi dan *work engagement*.

**WORK ENGAGEMENT AS A MODERATOR THE EFFECT PERCEPTION  
OF ORGANIZATIONAL SUPPORT TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOUR**

**Ratih Agustin Rachmaningrum**  
**201610440211002**  
ratihrahmaning@gmail.com

**Abstract**

*The purpose of the study was to determine the work engagement as moderating variable in the analysis of perception organizational support towards OCB. Research subjects were employees of Merdeka Malang University which amounted to 115 people. The data collection used is a questionnaire. The questionnaire OCB used to measure developed by Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, perception of organizational support was measured using a Survey Of Perceived Organizational Support (SPOS) developed by Rhoades & Eisenberger, and the measure work engagement using a Utrecht Work Engagement Scale (UWES) questionnaires developed by Schaufeli, Salanova, Bakker, & Alez-rom. Analysis of research data used is Moderated Multiple Regression. The result show that work engagement moderates positively the influence perceptions of organizational support on OCB ( $B = 0,94$ ,  $p = 0,05$ ).*

*Keywords : Organizational Citizenship Behaviour, Perceptions of Organizational Support, Work Engagement.*

## LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi disamping sumber daya yang lain. Sutrisno (2010) menyatakan bahwa kinerja menjadi maksimal bila suatu organisasi atau lembaga memiliki sumber daya manusia yang bertanggung jawab dan memiliki moral yang tinggi.

Kesadaran ini muncul karena organisasi pada kenyataannya hanya memberikan pekerja untuk berada pada deskripsi kerjanya saja, karena sesungguhnya pekerja tersebut mampu bekerja diluar peran tugas pekerjaannya. Organisasi yang sukses tidak hanya memberikan kesempatan *in role behaviour* (perilaku tugas resminya), namun membutuhkan pekerja yang mampu melakukan lebih dari tugas formal atau yang istilahnya perilaku diluar peran (*extra role behaviour*) yang lebih dikenal dengan sebutan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

OCB merupakan munculnya perilaku karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih pada organisasi. Pendapat lain dikemukakan Garay (2006) OCB dijabarkan sebagai perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk melakukan tugas di luar tanggung jawab atau kewajibannya untuk kemajuan organisasinya.

Pekerja yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. OCB berorientasi pada perilaku dan OCB bersifat pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotanya yang bertindak sebagai *good citizenship* (Robbins dan Judge 2008).

Organisasi akan berfungsi lebih efektif menurut pendapat Bloodgood (2002) apabila pekerja memberi kontribusi yang lebih dari tugas-tugas formalnya. Seperti yang dilakukan Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach (2000) kebanyakan dari peneliti lain lebih mengutamakan studinya tentang identifikasi faktor-faktor anteseden OCB. Pengujian empiris Karambayya (1989) terkait hubungan OCB dan kinerja organisasi menunjukkan pekerja yang memiliki



kinerja tinggi pada organisasi memiliki OCB yang lebih baik, dibandingkan dengan bekerja pada organisasi yang kinerjanya kurang baik.

Nursyamsi (2013) menyatakan pekerja yang memiliki loyalitas kepada organisasi dipengaruhi komitmen organisasi terhadap anggotanya dan berdampak OCB pekerja tinggi (Chang, et al, 2011).

Sedangkan penelitian di Israel yang berprofesi sebagai guru memiliki OCB sangat berpengaruh pada partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sehingga mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Dijelaskan lebih lanjut bahwa dimensi OCB meliputi loyalitas, kepatuhan, partisipasi fungsional, partisipasi sosial berhubungan dengan dimensi kognitif, dimensi struktural, dan dimensi relasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Persepsi dukungan organisasi juga dipengaruhi oleh iklim dalam organisasi serta konteks organisasi (Jin dan Zhong 2014). Dalam sebuah organisasi sangatlah penting dibangun suasana aspirasi, keterbukaan, serta penerimaan dari anggota tim. Selain itu pemimpin dalam organisasi perlu selalu melakukan evaluasi tentang peraturan organisasi, *reward* dan kebutuhan dalam organisasi. Persepsi dukungan organisasi yang kurang juga dapat menimbulkan sinisme di kalangan organisasi (Aksu & Kasalak, 2014). Pekerja yang merasa acuh dan tidak percaya dengan organisasi sehingga akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi dalam aspek iklim organisasi, konteks organisasi serta interaksi dan komunikasi antar anggota dalam organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja dalam lingkup organisasi.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Shore dan Wayne (dalam Rambe, 2015) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Pekerja yang merasa bahwa mereka di dukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik dengan terlibat dalam perilaku OCB. Dukungan dari sekolah tempat mengajar dalam penelitian ini dengan memperhatikan keberadaan guru, peduli terhadap masalah yang terjadi, serta saling berkomunikasi yang baik misalnya menyampaikan dan menghargai

pendapat sehingga membuat guru merasa diakui dan didukung dalam organisasi. Dengan demikian, guru akan merasa terikat dan merasa berkewajiban hingga timbul kesadaran diri dengan tulus berupaya profesional dalam mengajar serta semangat untuk mencapai tujuan organisasi tempat mereka mengajar.

Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB akan semakin efektif jika pekerja memiliki *engagement* yang tinggi. *Work engagement* merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi. Pekerja yang merasa bahwa dirinya mempunyai *engagement* yang tinggi dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya dan memberi kontribusi yang lebih pada organisasi (Vogelgesang, Leroy, 2013). Tingginya *work engagement* yang tinggi dapat membawa dampak positif bagi organisasi, mempunyai sikap yang bersemangat dan sangat antusias dengan pekerjaannya, sehingga pada saat bekerja merasa waktu berjalan dengan sangat cepat (May et.al, 2004).

Peningkatan dalam kinerja pekerja telah menjadi masalah penting bagi manajer dan organisasi. Seiring dengan kinerja tugas yang semakin meningkatkan kualitas produktivitas, organisasi membangun motivasi kerja dalam diri pekerja secara efektif dan efisien. Konsep *work engagement* adalah suatu kondisi dimana pekerja melakukan investasi diri pribadi, koneksi emosional dan energi selama peran kinerjanya (Kahn, 1990). Secara selektif konsep ini memotivasi pada tugas spesifiknya dan *engagement* mereka cenderung berhubungan positif dengan kinerja pekerja.

Kinerja OCB merupakan upaya dari pihak individu untuk mempengaruhi hubungan interpersonal dan menciptakan citra yang baik. Pekerja dengan motivasi yang tinggi memiliki hubungan interpersonal yang kuat dengan rekan-rekan kerjanya (Phillippe et al, 2010). Pekerja dengan motivasi seperti ini memiliki harga diri yang lebih tinggi (Birkeland & Bunch, 2015) dan pekerja menunjukkan semangat membantu kegiatan organisasi dalam perilaku OCB secara harmonis.

Pekerja yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan OCB untuk mencapai kinerja yang optimal dan memunculkan komitmen yang tinggi (Gruneiro, Marquez, Zayas, 2015). Dimana dalam penelitiannya komitmen organisasi berhubungan positif dengan OCB dalam dimensi *Civic virtue*,

kesopanan dan *altruism*. Penelitian lain menyebutkan OCB tergantung pada keterlibatan kerja dan komitmen organisasi (Saxena & Saxena, 2015), sehingga semakin pekerja itu menyatakan dirinya untuk berkomitmen terhadap organisasinya, semakin tinggi juga perasaan memiliki dalam organisasi.

Peneliti berasumsi bahwa pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB yang dimoderasi oleh *work engagement*. *Work engagement* yang tinggi membuat pekerja lebih puas sehingga akan mudah memiliki persepsi dukungan organisasi yang besar dan memiliki OCB yang baik. Tujuan penelitian untuk mengetahui apakah *work engagement* memoderasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

OCB adalah perilaku *discretionary* (perilaku sukarela atau bijaksana), yang secara tidak langsung diakui oleh sistem reward formal dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif dengan ditunjukkan adanya ekstra peran, perilaku menolong atau membantu (Organ 1988). Perilaku positif dalam kinerja seseorang di luar deskripsi kerja formalnya yang diwujudkan melalui semangat dalam membantu rekan kerja tanpa mengharap imbalan dari organisasi tersebut ada dalam ajaran agama islam, yang relevan dengan perilaku ikhlas Lillahi Ta'ala dengan terjemahan haditsnya yaitu “sesungguhnya amalan itu tergantung niatnya dan seseorang akan mendapatkan sesuai dengan apa yang ia niatkan” (HR Bukhari & Muslim).

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983), Robbins mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pekerja, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Organ (2014), OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi.

OCB didefinisikan sebagai perilaku seseorang yang mempunyai kebebasan untuk memilih, tidak semata-mata dikarenakan sistem upah (*reward*) yang resmi, dan hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan keefektifan dari organisasi. Bebas dalam artian bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff, 2000). Menurut Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach (2000) membagi OCB menjadi tujuh dimensi : (1) Membantu, (2) Sportifitas, (3) Loyalitas, (4) Kepatuhan, Organisasi, (5) Inisiatif Perorangan, (6) Kabajikan Sipil; dan (7) Pengembangan Diri. Namun semakin berkembangnya minat penelitian pada OCB dimensi OCB semakin dikembangkan. Organ dan luthans, 2006 berpendapat bahwa OCB diimplementasikan dalam lima bentuk perilaku yaitu : *Altruism*, *Sportmanship*, *Courtesy*, *Civic virtue*, dan *Conscientiousness*.

*Altruism* atau perilaku membantu orang lain adalah perilaku kebijaksanaan terkait tugas atau masalah organisasi. *Sportmanship* atau sikap sportif adalah kemauan toleransi pekerja tanpa komplain atau keluhan meskipun dalam keadaan kurang ideal. *Courtesy* atau menjaga hubungan baik merupakan perilaku kebijaksanaan sebagai upaya mencegah permasalahan sesama. *Civic virtue* (kebijaksanaan warga) merupakan perilaku kebijaksanaan individu yang ditunjukkan sebagai tanggungjawab individu yang berhubungan dengan kehidupan berorganisasi seperti menghadiri rapat, memiliki inisiatif memberi saran untuk kemajuan organisasi. Dan *conscientiousness* atau ketelitian dan kehati-hatian adalah perilaku kebijaksanaan yang kewajibannya telah melebihi yang di tetapkan oleh peraturan organisasi.

Dalam uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bentuk OCB sangat kontekstual, menyesuaikan dengan sosial budaya negara ataupun organisasinya. Nilai-nilai tertentu dari organisasi yang dipegang oleh para pendirinya akan dipertahankan dalam waktu yang lama oleh penerusnya dan harus diikuti oleh pekerjaanya sebelum masuk dalam organisasinya. Robbins (2008) dan Brooks (2003) menyatakan bahwa nilai (*value*) dapat mempengaruhi persepsi seseorang, sikap dan perilaku.

Dalam penelitian Ariani (2008) menemukan bahwa OCB merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Sebagai perilaku di luar peran yang harus dimainkan, OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau sesuai dengan peran yang dimainkannya. Organisasi dapat mengaplikasikan motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual. Organ (1995) dan Sloat (1999) dalam Zurazaka (2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB yaitu : budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja dan jenis kelamin.

Dalam penelitian Ariani (2008) menemukan bahwa OCB merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Sebagai perilaku di luar peran yang harus dimainkan, OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau sesuai dengan peran yang dimainkannya. Organisasi dapat mengaplikasikan hal tersebut dalam penilaian kinerja dan menjadi standar untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif, misalnya membantu karyawan lain dan saling mendukung dalam tim. Karena ada karyawan yang dengan suka rela membantu teman lain, tetapi ada juga pribadi yang harus didorong lebih dulu oleh organisasi. Dalam seleksi organisasi bisa memilih pekerja yang mempunyai positif. Lebih penting dari semua itu, organisasi dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong OCB dalam berbagai kegiatan.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap OCB**

Persepsi dukungan organisasi (Saks, 2006) yaitu kemampuan untuk menunjukkan dan memperkjakan diri tanpa konsekuensi negatif dimana hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung akan meningkatkan keamanan secara psikologis. Menurut Khan (1990) rasa aman secara psikologis melibatkan rasa mampu untuk menunjukkan dan melibatkan diri

pada pekerjaan tanpa konsekuensi negatif. Salah satu aspek penting rasa aman berasal dari perhatian dan dukungan yang ditunjukkan oleh organisasi.

Menurut Eisenberger (Rhoades & Eisenberger, 2002), persepsi dukungan organisasi memiliki beberapa dampak yaitu : komitmen organisasi, *job-related effect*, keterlibatan kerja, *strain*, dan *withdrawl behaviour*. Komitmen organisasi pada persepsi dukungan organisasi akan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi. Pemenuhan kebutuhan tersebut menghasilkan rasa yang kuat sebagai anggota organisasi, yang melibatkan keanggotaan pekerja dan peran dalam identitas sosial mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). *Job related effect* adalah kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya, persepsi dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap perasaan kompetensi dan kelayakan karyawan sehingga meningkatkan *mood* positif. Pada keterlibatan kerja dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dengan pekerjaan mereka. Yang dimaksud *strain* adalah persepsi dukungan organisasi diharapkan dapat mengurangi keadaan psikologis yang tidak menyenangkan dan reaksi psikosomatik (tekanan) terhadap *stressor* dengan menunjukkan ketersediaan memberikan dukungan materi dan dukungan emosional ketika dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Sedangkan yang dimaksud *withdrawl behaviour* yaitu mengacu pada berkurangnya partisipasi aktif karyawan dalam organisasi, seperti keterlambatan, ketidakhadiran, dan omset yang seadanya. Persepsi dukungan organisasi juga dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif, dengan demikian mengurangi *withdrawl behaviour* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Randal et al. (1999) menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerjaan mereka, memberi kompensasi dengan adil dan mengikuti kebutuhan pekerjaannya. Persepsi terhadap dukungan organisasi menekankan pada hubungan pertukaran sosial antara pekerja dengan organisasi. Persepsi secara umum pekerja mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka pada kehidupan mereka atau dengan kata lain seberapa besar komitmen organisasi pada



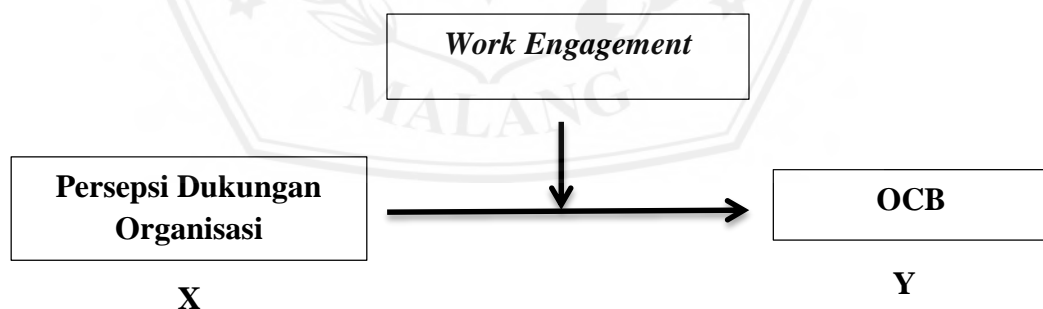
pekerjanya (Eisenberger et al, 1986). Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi prediktor OCB dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Pekerja merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku positif.

### **Moderasi *Work Engagement* pada Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap OCB.**

*Work engagement* merupakan keadaan mental seseorang terkait dengan pekerjaannya yang bersifat positif dan penuh yang ditandai oleh *vigor*, dedikasi, dan *absorption* (Schaufeli, dkk, 2002). *Vigor* dikarakteristikan oleh energi tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, keinginan untuk berinvestasi pada suatu pekerjaan dan tetap bertahan walaupun mengalami kesulitan. Dedikasi mengacu pada seseorang yang sangat terlibat pada pekerjaannya dan merasakan signifikansi, antusias, terinspirasi, bangga dan memperoleh tantangan dari pekerjaannya. *Absorption* dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan bahagia terlibat dalam pekerjaannya dimana hal ini mengakibatkan waktu terasa cepat berlalu dan pekerja sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya.

*Engagement* bukanlah sikap, ini merupakan kadar dimana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada peran pekerja. *Engagement* juga berbeda dengan keterlibatan kerja (*job involvement*). Menurut May et al dalam saks 2006, keterlibatan kerja merupakan hasil dari sebuah keputusan kognitif tentang kemampuan untuk memuaskan kebutuhan dari pekerjaan dan diikat pada gambar diri seseorang. *Engagement* dilakukan bagaimana individu memberdayakan diri mereka sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya. Lebih lanjut, *engagement* melibatkan emosi dan perilaku secara aktif juga melibatkan aspek kognitif. May et al juga menyarankan bahwa keterikatan dapat dipikirkan sebagai suatu anteseden dari keterlibatan kerja pada individu dimana pengalaman seharusnya datang untuk mengenal pekerjaan mereka.

Dengan adanya keyakinan pekerja bahwa organisasi menghargai setiap kontribusi yang diberikan akan membuat seseorang mau menunjukkan sikap positif saat bekerja. Pekerja yang menilai diri mereka sebagai orang yang berarti akan menjadikan tujuan dan nilai organisasi sebagai bagian dari kehidupan mereka. Hal ini dapat membuat pekerja mau menetap dalam suatu organisasi tersebut (Fan, 2008). Pekerja yang merasa bahwa atasan memperhatikan setiap permasalahan yang dihadapi dan merasa mampu bekerjasama baik pada penelitian sebelumnya bahwa karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka ketika dengan atasan maupun rekan kerja, akan membuat karyawan mau berperan secara aktif dalam suatu pekerjaan sehingga secara tidak langsung merasa terikat dengan pekerjaan mereka, dimana pekerja perlu memberikan kinerja terbaik pada pekerjaan mereka. (Bakker, Albrect & Leiter, 2011). Hal ini dibuktikan mereka percaya bahwa atasan mereka memberi kesempatan untuk belajar sebagai motivator dan menyoroti kebutuhan untuk mengembangkannya dan untuk meningkatkan *work engagement* karyawan (Bakker et al., 2011; Vigoda-Gadot et al., 2013). Pada karyawan yang mendapat dukungan dari organisasi khususnya oleh pimpinan maka akan berperilaku positif, hal tersebut diperkuat apabila karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan atau organisasinya.



### Kerangka Konsep

Hipotesis 1: Ada pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB.

Artinya jika persepsi dukungan organisasi semakin tinggi, maka semakin tinggi tingkat OCB.

Hipotesis 2: *Work engagement* memoderasi secara positif pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Artinya semakin tinggi tingkat *work engagement*, maka semakin meningkatkan dampak persepsi dukungan organisasi terhadap OCB.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah penelitian *ex post facto*. *Ex post facto* secara harfiah berarti dari apa yang dilakukan setelahnya. Kerlinger dan Rint (1986) menjelaskan bahwa dalam konteks penelitian sains sosial, penelitian *ex post facto* berusaha untuk mengungkapkan kemungkinan hubungan dengan mengamati kondisi atau keadaan yang ada dan mencari adanya faktor kontribusi. Penelitian *ex post facto* bertujuan menemukan penyebab yang memungkinkan perubahan dari perilaku, gejala, atau fenomena yang diakibatkan oleh suatu peristiwa, perilaku atau hal-hal yang menyebabkan perubahan pada variabel bebas secara keseluruhan sudah terjadi.

### **Subyek Penelitian**

Subyek penelitian adalah seluruh staf dan dosen tetap di Universitas Merdeka Malang, subjek dalam penelitian ini berjumlah 115 orang. Terdiri dari 71 laki-laki dan 44 perempuan, usia berkisar 28-65 tahun dan masa kerja minimal 5 tahun. Pengambilan subyek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif. Jadi, sampel diambil tidak secara acak, tapi ditentukan sendiri oleh peneliti (Sugiyono, 2010).

Tabel 1. Karakteristik demografis subjek penelitian

Karakteristik	N	Prosentase
Jenis Kelamin		
Laki	71	62%
Wanita	44	38%
Usia		
28-45	42	37%
45-64	73	63%
Pendidikan terakhir		
S1	21	18%
S2	64	56%
S3	30	26%

### Prosedur Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, dilakukan *try out* terlebih dahulu untuk menguji reliabilitas dan validitas alat ukur. Setelah instrumen dinyatakan reliabel dan valid, baru dilakukan penelitian. Pada saat penelitian, subjek diminta kesediaannya untuk mengisi kuisioner yang diberikan dan dijelaskan bahwa penyebaran kuisioner hanya untuk keperluan penelitian semata. Subjek mengisi biodata dan kuisioner tentang OCB, persepsi dukungan organisasi, dan *work engagement*. Subjek juga diyakinkan bahwa jawaban yang diisi tidak dianggap benar atau salah dan partisipasi pekerja juga dijaga kerahasiaannya. Kuesioner yang dibagikan berjumlah 150 orang kepada semua staf tetap yang sudah bekerja setidaknya 5 tahun kerja. Diantara 150 kuesioner yang dibagikan hanya 115 yang dikembalikan. Setelah mendapat data dilakukan pengujian validitas item dari item yang valid dilakukan uji reliabilitas.

### Pengukuran

Penelitian ini menggunakan instrumen untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti OCB akan diukur menggunakan *Organizational Citizenship Behavior Measures* yang dikembangkan oleh Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach

(2000) sejumlah tiga belas item dengan nilai reliabilitas 0,791. Skala yang digunakan adalah skala likert dari nilai 5 (Sangat Setuju) sampai dengan nilai 1 (Sangat Tidak Setuju). Contoh item “saya bersedia untuk membantu pekerja lain mengatasi masalah pekerjaannya”.

Persepsi dukungan organisasi akan diukur menggunakan skala *survey of perceived organizational support* (SPOS) yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.*, (1984). Skala SPOS terdiri dari tiga puluh enam item dengan nilai reliabilitas 0.925. Contoh item “Perusahaan memperdulikan kesejahteraan saya.” Format skala jawaban ini menggunakan skala likert dari nilai 5 (Sangat Setuju) sampai dengan nilai 1 (Sangat Tidak Setuju).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur *Work engagement* menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli, Salanova, *et al.*, (2002). Terdiri atas 3 indikator yaitu *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption* dengan nilai reliabilitas 0,70. Format skala jawaban ini menggunakan skala likert dari nilai 5 (Sangat Setuju) sampai dengan nilai 1 (Sangat Tidak Setuju) yang terdiri dari tujuh belas item. Contoh itemnya “bagi saya, pekerjaan saya begitu menantang”.

### **Analisis Data**

Analisis data penelitian menggunakan analisis *Moderated Multiple Regression*. Analisis *Moderated Multiple Regression* adalah uji regresi berganda untuk melihat pengaruh variabel X terhadap variabel Y yang dimoderasi oleh variabel M. Secara statistik, analisis moderasi dilakukan dengan menguji interaksi antara M dan X terhadap Y. Jika M berhubungan dengan besarnya pengaruh X terhadap Y, maka dapat dikatakan bahwa M memoderasi X atau X dan M berinteraksi dalam mempengaruhi Y (Hayes, 2013).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Berikut digambarkan data hasil penelitian yang mencakup *mean*, standar deviasi dan korelasi antar variabel. *Mean* menunjukkan nilai rata-rata dari keseluruhan

jawaban responden terhadap variabel yang diteliti, standar deviasi menunjukkan variasi dari jawaban responden dan korelasi menunjukkan hubungan antar variabel. Gambaran data tersebut dilampirkan di dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2. Nilai rata-rata, standar deviasi dan korelasi antar variabel

No	Variabel	Mean	SD	1	2	3
1.	Persepsi Dukungan Organisasi	3,89	.26	1		
2.	OCB	4,01	.28	.27**	1	
3.	<i>Work Engagement</i>	4,11	.21	.144	.039	1

Catatan : \*p <.05, \*\*p<.001

### Hasil Deskripsi Variabel

Berdasarkan analisis uji statistik yang telah dilakukan menunjukkan nilai means, standar deviasi dan korelasi antar masing-masing variabel. Pada tabel 1 ditemukan variabel persepsi dukungan organisasi (M = 3,89 ; SD = 0,26), OCB (M = 4,01 ; SD = 0,28) dan *work engagement* (M = 4,11 ; SD = 0,21). Berdasarkan hasil analisis korelasi bahwa ada pengaruh secara positif signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap OCB dengan nilai signifikansi ( $p = 0,00 < 0,05$ ), jadi hipotesis pertama diterima.

### Uji Hipotesis

Tabel 3. Hasil Regresi

Variabel	$\beta$	p	R <sup>2</sup>
Persepsi Dukungan Organisasi (x)	.36**	.00	
<i>Work Engagement</i> (M)	.00	.97	.10
Persepsi dukungan organisasi x <i>Work Engagement</i> (Interaksi)	.94*	.05	

Catatan : Y = OCB, \*p<.05, \*\*p < .001

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan hasil analisis persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ( $B = 0,36$ ;  $p = 0,00$ ), jadi hipotesis pertama diterima. Hasil uji hipotesis kedua menyatakan



bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengaruh antara persepsi dukungan dan OCB ( $B = 0,00$ ;  $p > 0,97$ ). Jadi, hipotesis kedua diterima. *Work engagement* mampu memperkuat pengaruh persepsi dukungan organisasi dengan OCB dengan nilai sumbangan sebesar 10%. Artinya semakin positif persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan OCB pekerja. Semakin positif *work engagement* dapat memperkuat pengaruh yang positif antara persepsi dukungan organisasi dan OCB, hal tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti mampu menjadi variabel moderator dan *work engagement* mampu memperkuat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB yang artinya Hipotesis 1 diterima. Hal ini berarti persepsi dukungan organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap yaitu *altruisme*, *sportmanship*, *courtesy*, *civic virtue* dan *conscientiousness* dari OCB. Jika dilihat dari nilai bobot yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik persepsi dukungan organisasi maka semakin baik OCB pada dosen.

Hasil penelitian didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Rich et al (2010), yang menemukan bahwa *percieved organzational support* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Apabila Pekerja menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka pekerja akan menyatukan keanggotaan dalam organisasi, dengan begitu mereka merasa bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi. Hal ini didukung penelitian dari Rhoades (2002) pada sampel karyawan dari berbagai organisasi bahwa ditemukan yang merasa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri pekerja tersebut.

Dengan demikian bahwa perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan dengan tujuan yang jelas dan tegas, baik dalam lingkup akademik maupun profesional yang mampu bekerja dan berkarya dilingkup organisasinya. Pentingnya kualitas pelayanan perguruan tinggi sangat berhubungan dengan

pemberian dukungan organisasi kepada pekerjanya. Dimana akan menumbuhkan ketulusan, perasaan senang hati dan berkeinginan membantu akan menjadi dasar seseorang berperilaku *good citizen* (OCB) (Robbins dan Judge, 2008 ).

Staf dan Dosen yang memiliki persepsi positif bahwa organisasinya memberikan dukungan yang baik kepadanya akan cenderung membuat dosen merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya dengan perilaku yang positif, dosen akan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan dan pelayanan yang baik, dan menjadikan status peran di organisasinya menjadi identitas sosial mereka. Selain itu, dosen akan terus terdorong untuk meningkatkan performanya di dalam bekerja dan mampu menghadapi gangguan dalam pekerjaan. Adanya hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB berkaitan dengan hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) yaitu individu yang diperlakukan dengan baik oleh orang lain akan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan yang baik pula (Blau, 1964 & Gouldner, 1960 dalam Novliadi, 2007).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memoderasi pada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Semakin tinggi tingkat *work engagement* seseorang maka semakin tinggi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Dengan kata lain pekerja yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang baik dapat menguatkan tingkat OCB pada organisasinya.

Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan Saks (2006), yang menunjukkan bahwa job engagement mempunyai peran mediasi dalam hubungan *perceive organizational support* terhadap OCB. Mengemukakan bahwa *perceive organizational support* terhadap OCB akan semakin efektif jika pekerja memiliki *job engagement* yang tinggi. Job engagement merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi. Pekerja yang merasa bahwa dirinya mempunyai keterikatan yang tinggi dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya dan memberi kontribusi yang lebih bagi organisasi (Vogelgesang & Leroy, 2013). Ketika pekerja memiliki keterikatan terhadap organisasinya maka dengan aman mereka akan menyelesaikan pekerjaannya, memperkuat hubungan sosial dengan pekerja

lain, dan melakukan apapun untuk memajukan organisasi karena keyakinannya terhadap organisasi (Luthans, 2006).

Berdasarkan uraian di atas, ada beberapa hal yang menjadi keterbatasan penelitian, yang pertama adalah peneliti tidak mengklasifikasikan bidang pekerjaan seperti karyawan, dosen tidak tetap dan dosen tetap. Keterbatasan yang kedua peneliti tidak mengklasifikasi dengan universitas lain untuk mencari pembandingnya. Bidang pekerjaan dan jabatan perlu diperhatikan karena mempunyai standar dan acuan masing-masing dalam penerapan persepsi dukungan organisasi. Bidang pekerjaan berkaitan dengan kedudukan (posisi) yang memiliki kewajiban masing-masing, jabatan pekerjaan berkaitan dengan sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas dan masa kerja berkaitan dengan jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada sebuah organisasi. Peneliti hanya memberikan kuisioner kepada sebagian dosen dan tidak secara menyeluruh tanpa memperhatikan posisi jabatan dan bidang pekerjaan terlebih dahulu.

### **Kesimpulan dan Implikasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya *work engagement* memoderasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat *work engagement* seseorang semakin dapat memperkuat OCB yang diakibatkan oleh persepsi dukungan organisasi. Apabila persepsi dukungan organisasi pekerja itu baik maka perilaku OCB pekerja juga akan semakin tinggi.

Implikasi pada penelitian ini yaitu diharapkan pada pimpinan Universitas untuk lebih memperhatikan tingkat *work engagement* anggota dalam organisasinya. Serta membentuk lingkungan yang kondusif dan dukungan budaya agar manajerial dalam organisasi lebih berkomitmen pada organisasi. Dengan begitu maka perilaku positif dalam organisasi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengklarifikasi posisi pekerjaan dan organisasi yang memisahkan gender untuk diteliti secara terpisah serta menggunakan analisis mediasi untuk melihat variabel yang menjadi

hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB serta menambahkan variabel *individual differences* seperti kepribadian apakah dapat mempengaruhi OCB.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aksu, M. B., Apaydın, Ç. & Kasalak, G. (2014). Novice teacher self-efficacy belief: a study of scale development. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*.1(4), 262-276.
- Ariani, D. Wahyu. 2009. *Manajemen Operasi Jasa*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Bakker AB, Bal M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Direction in Psychological Science* , 265-269.
- Bateman, T.S. and D.W. Organ (1983). "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*. 26, 587-595.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>.
- Birkeland, I. K., and Buch, R. (2015). The dualistic model of passion for work: Discriminate and predictive validity with work engagement and workaholism. *Motivation and Emotion*, 39(3), 392-408.
- Bogler, R., dan Somech, A. (2005). "Organizational citizenship behavior in school. how does it relate to participation in decision making?" *Journal of Educational Administration*. Vol 43 No. 5, 2005 pp 420-438
- Brooks, N., Adger, W.N., 2003. *Country level risk indicators from outcome data on climate-related disasters*: an exploration of the EM-DAT database. Ambio, submitted for publication.
- Chang,C.C., Tsai, M.C. & Tsai M.S. (2011). The organizational citizenshipbehavior and organizational commitments of organizational membersinfluence the effects of organizational learning. *International Journal of Trade Economic and Finance*,2 (1)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades,

- L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-571.
- Fatimah, O., Hafidz, S.W., dan Hoesni, S.M. 2012. The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Asian Social Science*, Vol. 8, No. 9, pp. 91-101.
- Hayes, A.F. (2013). Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach. *Guilford Publications*.
- Kahn WA. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Karambayya, Rekha. (1989). Contextual predictors of organizational citizenship behavior, faculty of administrative studies, York University 4700 Keele Street, North York, Ontario M3J 1P3. (1).
- Kaufman, R. (2001). Coalition activity of social change organizations: motives, resources and processes. *Journal of Community Practice*. 9(4), 21-42
- Kerlinger Fred N. (1986). *Asas-asas Penelitian Behavioral Edisi Ketiga, terjemahan Drs.Landung R.Simatupang*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: ANDI.
- May DR, Gilson RL, Harter LM. (2004). The Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Moorman, R. H., Blakely, G.L. & Niehoff, B. P (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behaviour? *Academy of Management Journal*, 41: 351-357.
- Nursyamsi. (2013). Organizational citizenship behavior dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan* Vol 17 No 3 halaman 488-498. Terakreditasi SK No 64a/DIKTI/KEP/2010
- Organ DW. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.



- Organ, D. (2014). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, (June 1997). <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: *A Critical Review of the Theoretical and Future Research*, 26(3), 513–563.
- Rich BL, LePine JA, Crawford ER. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Index
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Sains, M., & Gadjah, U. (2006). *Kinerja extra-role dan kebijakan kompensasi*, 8(1), 33–42.
- Saxena, P. (2015). Johari window: an effective model for improving interpersonal communication and managerial effectiveness. *SIT Journal of Management*, 5(2), 134–146.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Ales-rom, V. G. (2002). *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor*, 71–92.
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 774-780.
- Smith, A.C, D.W. Organ and J.P. Near (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*. 68, 653-663.
- Sugiyono (2010). *Metode penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana.
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L.M. (2013). Engage them to public

service. Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43, 518-538.

Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.004>





## **Lampiran**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Salam sejahtera bagi kita semua, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memudahkan kita dengan kasih dan sayang-Nya.

Kepada bapak/ibu yang terhormat, perkenalkan saya Ratih Agustin Rahmaningrum mahasiswa program studi Magister Psikologi Sains Universitas Merdeka Malang sedang menempuh persyaratan akhir pada masa studi. Dengan ini, saya memohon kesediaan Anda untuk berpartisipasi sebagai subjek dalam penelitian ini. Adapun penelitian ini adalah bagian dari tesis saya.

Sehubungan dengan hal tersebut, terlebih dahulu saya sampaikan bahwa dalam pengisian skala ini tidak bertujuan untuk mencari jawaban benar atau salah, oleh karenanya diharapkan anda menjawab skala ini dengan keadaan yang sebenar-benarnya. Dan penelitian ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah semata. Sebagai peneliti saya memegang teguh etika penelitian dalam menjamin kerahasiaan jawaban yang anda berikan.

Atas kesediaan bapak/ibu, saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini saya ucapkan terimakasih dan salam sukses.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Hormat saya,

Ratih Agustin Rahmaningrum

### IDENTITAS DIRI

Nama (inisial) : .....  
Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan  
Usia : ..... Tahun  
Pendidikan Terakhir : .....  
Jabatan Pekerjaan : .....  
Lama bekerja : .....

Berilah tanda (√) pada salah satu pilihan Anda yang paling sesuai dengan pengalaman anda yang sebenarnya. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam pernyataan. Alternatif jawaban yang tersedia terdiri dari 5 pilihan yaitu:

**SS (Sangat Setuju),**  
**S (Setuju),**  
**KS (Kurang Setuju),**  
**TS (Tidak Setuju),**  
**STS (Sangat Tidak Setuju).**

Mohon periksa kembali jawaban anda dan tidak ada yang terlewat. Atas partisipasinya dalam pengisian skala ini saya ucapkan terimakasih dan semoga sukses.

#### **SKALA I**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya bersedia untuk membantu karyawan lain mengatasi masalah pekerjaannya					
2	Saya selalu mengadakan rapat dengan tim sebelum mengambil tindakan yang dapat berimbas pada semua					
3	Saya mengambil inisiatif untuk menghindari masalah dengan karyawan lain dan/atau personil lain di kantor					
4	Saya menyemangati karyawan lain ketika mereka sedang tidak bersemangat					
5	Saya bertindak sebagai “penjaga perdamaian” ketika terjadi perselisihan di dalam kantor					
6	Saya bertindak sebagai pihak yang menetralkan suasana di dalam kantor ketika terjadi perdebatan pendapat					
7	Saya menjalankan tugas tugas yang tidak diwajibkan tetapi dapat membantu karyawan/memberikan pencitraan yang					

	baik bagi karyawan					
8	Saya mengikuti sesi pelatihan/informasi yang disarankan tapi tidak diwajibkan untuk hadir					
9	Saya menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan-pertemuan di kantor					
10	Saya menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele					
11	Saya selalu mencari kesalahan dari pihak kantor					
12	Saya selalu cenderung membesar-besarkan masalah					
13	Saya selalu memperhatikan sisi negatif dibandingkan sisi positif dari suatu kejadian yang melibatkan diri saya					

## SKALA II

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Lembaga menghargai kontribusi saya					
2	Perusahaan akan mencari orang untuk menggantikan posisi saya dengan gaji yang lebih rendah.					
3	Perusahaan tidak menghargai kerja keras yang saya lakukan untuk perusahaan.					
4	Perusahaan mempertimbangkan nilai dan tujuan saya.					
5	Perusahaan memberikan toleransi ketidakhadiran saya karena sakit.					
6	Perusahaan mengabaikan semua keluhan saya.					
7	Perusahaan tidak melibatkan saya ketika membuat keputusan yang dapat mempengaruhi hidup saya.					
8	Bantuan perusahaan selalu datang disaat saya mendapatkan masalah					
9	Perusahaan memperdulikan kesejahteraan saya.					
10	Perusahaan memberikan keleluasan dalam bekerja, agar saya mampu mengeluarkan kemampuan terbaik yang saya miliki.					
11	Perusahaan tidak mentolerir ketidakhadiran saya karena masalah pribadi					
12	Perusahaan akan menggantikan posisi saya, jika menemukan cara yang efisien untuk pekerjaan saya.					
13	Jika saya melakukan kesalahan saya mengakuinya dengan					

	jujur, maka perusahaan akan memaafkannya.					
14	Perusahaan akan menggantikan posisi saya disaat kinerja saya menurun.					
15	Bagi perusahaan mempekerjakan saya hanya memberikan sedikit keuntungan.					
16	Perusahaan memberi sedikit kesempatan untuk saya naik pangkat/jabatan.					
17	Perusahaan tidak bisa menghargai segala usaha yang saya lakukan termasuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
18	Perusahaan memberi masukan untuk memperbaiki kondisi kerja saya.					
19	Jika saya di PHK, maka perusahaan lebih memilih untuk mencari karyawan baru dibandingkan mempertahankan saya.					
20	Perusahaan bersedia membantu, jika saya membutuhkan bantuan khusus.					
21	Perusahaan peduli terhadap kepuasan kerja saya secara keseluruhan					
22	Jika ada kesempatan, perusahaan akan mengambil keuntungan dari apa yang saya lakukan.					
23	Perusahaan menunjukkan sedikit perhatiannya terhadap saya.					
24	Jika saya memutuskan untuk berhenti, maka pihak perusahaan akan berusaha mempertahankan saya.					
25	Perusahaan menghargai pendapat saya.					
26	Bagi perusahaan mempekerjakan saya merupakan sebuah kesalahan					
27	Perusahaan bangga dengan prestasi saya					
28	Perusahaan lebih memperdulikan keuntungan bagi perusahaan dibandingkan saya					
29	Perusahaan memahami jika saya telat menyelesaikan tugas.					
30	Perusahaan akan menaikkan gaji saya, jika mendapatkan keuntungan yang besar.					
31	Perusahaan menilai bahwa pekerjaan yang saya lakukan juga dapat dilakukan orang lain.					
32	Perusahaan tidak memberikan gaji yang layak sesuai dengan					

	apa yang seharusnya saya dapatkan					
33	Perusahaan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya.					
34	Jika posisi saya ditiadakan, perusahaan lebih memilih memberhentikan saya dibandingkan memindahkan saya di posisi yang baru.					
35	Perusahaan berusaha menjadikan pekerjaan saya semenarik mungkin.					
36	Atasan saya bangga karena saya menjadi bagian dari perusahaan.					

### SKALA III

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi.					
2	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan.					
3	Waktu cepat berlalu ketika saya sedang bekerja.					
4	Di pekerjaan, saya merasa kuat dan penuh semangat.					
5	Saya antusias tentang pekerjaan saya.					
6	Ketika bekerja, saya lupa segala sesuatu yang ada di sekitar					
7	Pekerjaan ini menginspirasi saya.					
8	Ketika bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk memulai bekerja					
9	Saya merasa senang ketika saya bekerja intens.					
10	Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan.					
11	Saya tekun dalam pekerjaan saya					
12	Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada satu waktu					
13	Bagi saya, pekerjaan saya begitu menantang.					
14	Saya fokus dalam menyelesaikan pekerjaan					
15	Di pekerjaan, mental saya sangat tangguh					
16	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya					
17	Di tempat kerja, saya selalu bertahan, bahkan ketika tidak					



	berjalan dengan baik					
--	----------------------	--	--	--	--	--

### Reliabilitas Skala OCB

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.614	13

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	47.7333	13.513	-.147	.672
VAR00002	47.7000	12.010	.304	.590
VAR00003	47.9000	11.472	.278	.590
VAR00004	47.7333	11.099	.533	.554
VAR00005	48.3000	10.907	.316	.582
VAR00006	47.9333	12.754	.077	.620
VAR00007	48.2667	12.478	.094	.621
VAR00008	48.2000	10.579	.436	.556
VAR00009	47.8667	12.257	.179	.607
VAR00010	47.9000	10.714	.411	.562
VAR00011	47.6667	11.333	.322	.582
VAR00012	47.4000	10.662	.537	.543
VAR00013	48.2000	11.890	.136	.621

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00002	27.8333	8.695	.290	.725
VAR00004	27.8667	8.257	.399	.708
VAR00005	28.4333	7.771	.292	.736
VAR00007	28.4000	8.179	.341	.717
VAR00008	28.3333	6.782	.618	.656
VAR00010	28.0333	7.344	.463	.694
VAR00011	27.8000	7.476	.490	.688
VAR00012	27.5333	7.568	.518	.684

Item yang dibuang 1, 3, 6, 9 dan 13

Reliabilitas Skala POS

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.568	36

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	130.3667	34.033	.045	.569
VAR00002	131.1000	33.886	.053	.569
VAR00003	130.8000	30.510	.377	.529
VAR00004	130.4667	32.809	.281	.551
VAR00005	130.0333	32.723	.215	.554
VAR00006	131.0000	32.759	.238	.552
VAR00007	131.1667	32.902	.099	.567
VAR00008	131.0667	34.616	-.059	.581
VAR00009	130.1333	31.085	.401	.532
VAR00010	130.1667	31.592	.382	.537

VAR00011	130.8000	33.545	.074	.568
VAR00012	130.8667	35.637	-.193	.594
VAR00013	130.2333	31.495	.497	.532
VAR00014	131.1000	33.541	.086	.567
VAR00015	130.2000	30.924	.374	.532
VAR00016	130.0333	35.344	-.156	.589
VAR00017	130.8333	33.178	.164	.559
VAR00018	130.1333	32.257	.362	.543
VAR00019	131.4333	35.633	-.174	.604
VAR00020	130.7667	33.633	.063	.569
VAR00021	130.2333	33.426	.126	.563
VAR00022	131.2667	33.375	.086	.567
VAR00023	131.0333	31.620	.340	.539
VAR00024	131.1667	34.213	-.017	.579
VAR00025	130.1667	36.144	-.281	.597
VAR00026	130.3333	30.023	.474	.518
VAR00027	130.1333	33.361	.115	.564
VAR00028	130.7000	34.355	-.019	.576
VAR00029	130.8667	34.602	-.060	.583
VAR00030	130.5667	32.254	.224	.551
VAR00031	131.2000	34.648	-.074	.588
VAR00032	130.7667	27.495	.709	.477
VAR00033	130.1667	32.833	.273	.551
VAR00034	130.8667	31.844	.330	.542
VAR00035	130.3333	34.092	.016	.573
VAR00036	130.3333	34.989	-.108	.583

#### Reliabilitas Skala WE

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	17

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

VAR00003	62.4667	25.085	.464	.777
VAR00004	62.1333	27.706	.319	.788
VAR00005	61.7000	27.390	.282	.790
VAR00006	62.6667	27.747	.255	.791
VAR00007	62.8333	26.351	.286	.793
VAR00009	61.8000	26.234	.411	.781
VAR00010	61.8333	27.523	.258	.791
VAR00015	61.8667	26.257	.358	.785
VAR00018	61.8000	27.269	.385	.784
VAR00023	62.7000	25.941	.471	.777
VAR00026	62.0000	24.345	.612	.764
VAR00027	61.8000	27.131	.311	.788
VAR00030	62.2333	26.668	.322	.788
VAR00032	62.4333	23.151	.689	.756
VAR00033	61.8333	27.178	.423	.782
VAR00034	62.5333	27.568	.240	.793
VAR00013	61.9000	27.197	.396	.783

Item yang dibuang 1, 2, 8, 11, 12, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 31, 35 dan 36

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.2.01  
\*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018).  
[www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : OCBY  
X : POSX  
W : WEM

Sample  
Size: 115

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
OCBY

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	.3267	.1068	.0760	4.4220	3.0000	111.0000
	.0056					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	4.0059	.0260	154.2620	.0000	3.9544
4.0573					
POSX	.3661	.1085	3.3752	.0010	.1512
.5810					
WEM	.0039	.1215	.0319	.9746	-.2368
.2446					
Int_1	.9497	.4805	1.9767	.0506	-.0024
1.9018					

Product terms key:

Int\_1 : POSX x WEM

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	POSX	WEM	Int_1
constant	.0007	-.0001	.0000	-.0017
POSX	-.0001	.0118	-.0018	.0109

WEM	.0000	-.0018	.0148	.0012
Int_1	-.0017	.0109	.0012	.2309

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0314	3.9072	1.0000	111.0000	.0506

-----

Focal predict: POSX (X)  
Mod var: WEM (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

POSX WEM OCBY .

BEGIN DATA.

-.2430	-.2174	3.9663
.0512	-.2174	4.0132
.2276	-.2174	4.0414
-.2430	-.0174	3.9209
.0512	-.0174	4.0237
.2276	-.0174	4.0854
-.2430	.1826	3.8755
.0512	.1826	4.0342
.2276	.1826	4.1294

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

POSX WITH OCBY BY WEM .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS  
\*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

WEM POSX

----- END MATRIX -----